

# MASTER'S THESIS

## Onderzoek naar de implementatiestrategie van de GDPR: grondig versus symbolisch

Koller, A. (Arjen)

**Award date:**  
2020

[Link to publication](#)

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

[pure-support@ou.nl](mailto:pure-support@ou.nl)

providing details and we will investigate your claim.

Downloaded from <https://research.ou.nl/> on date: 06. May. 2023

**Open Universiteit**  
[www.ou.nl](http://www.ou.nl)



# Research on the implementation strategy of the GDPR: substantive versus symbolic

Opleiding:	Open Universiteit, faculteit Management, Science & Technology Masteropleiding Business Process Management & IT
Programme:	Open University of the Netherlands, faculty of Management, Science & Technology Master Business Process Management & IT
Cursus:	IM0602 Voorbereiden Afstuderen BPMIT IM9806 Afstudeertraject Business Process Management and IT
Student:	Koller, Arjen
Identiteitsnummer:	
Datum:	16-04-2020
Afstudeerbegeleider	Bollen, Laury
Meelezer	Bosua, Rachelle
Derde beoordelaar	
Versie nummer:	1.4
Status:	Definitief

## Abstract

Deze studie onderzoekt in hoeverre er sprake is van een samenhang tussen organisatorische factoren en de implementatiestrategie van de GDPR. Eerdere studies tonen aan dat organisaties in verschillende contexten kiezen voor een grondige implementatie of voor een symbolische implementatie van wet- en regelgeving, maar in de context van de GDPR bestaat hier nog geen conclusie. Om de relatie tussen organisatorische factoren en de implementatiestrategie te onderzoeken wordt in deze studie aan de hand van publiekelijk toegankelijk informatie de kwaliteit van de Data Protection Officer en bijbehorende organisatie onderzocht. De resultaten laten zien dat er een directe invloed is van de hoeveelheid GDPR relevante gegevens, de grootte en het organisatie type profit/non-profit, op de kwaliteit van de Data Protection Officer en daarmee op de grondigheid van de GDPR-implementatie.

## Sleutelbegrippen

GDPR, implementatiestrategie, grondig versus symbolisch, Data Protection Officer

## Samenvatting

Hoewel elke Europese organisatie zich aan de GDPR dient te houden sinds invoering van deze nieuwe privacy wetgeving, gaat elke organisatie anders om met de implementatie hiervan.

Uit het literatuuronderzoek bleek dat organisaties in verschillende contexten kiezen voor een grondige implementatie of voor een symbolische implementatie van wet- en regelgeving, bijvoorbeeld bij Lean, ISO-certificering of maatschappelijk verantwoord ondernemen. Een grondige implementatie houdt in dat een organisatie zich volledig compliant wil maken aan de wet- en regelgeving, dit kost echter veel energie op verschillende vlakken. Soms kiezen organisaties dan ook voor een symbolische implementatie van wet- en regelgeving. Dit houdt in dat voor de buitenwereld men compliant is, maar dat in de praktijk de minimale energie in de implementatie is gestoken. Gezien het implementeren van wet- en regelgeving tijd, geld en resources kost en het niet altijd direct resultaat of een meerwaarde oplevert, heeft elke organisatie voor de keuze van GDPR implementatiestrategie gestaan.

Het doel van deze studie was te onderzoeken of er een mogelijk verband is tussen organisatie types en de omvang van de organisatie en de keuze van implementatiestrategie van de GDPR. Onderdeel van het implementeren van de GDPR is het aanstellen van een Data Protection Officer (DPO). Om te onderzoeken welke factoren kunnen verklaren of een organisatie in het kader van de GDPR heeft gekozen voor een grondige of een symbolische implementatie is gekozen te focussen op de kwaliteit van de DPO. Met de uitkomst van het literatuuronderzoek is een conceptueel model opgesteld met bijbehorende hypothesen in de GDPR context. Om deze hypothesen te toetsen is data verzameld van 115 Europese organisaties met bijbehorende DPO en aan de hand van statistische analyse zijn verschillende resultaten gevonden.

Deze studie laat zien dat de omvang van de organisatie en het organisatie type van invloed zijn op de kwaliteit van de DPO van de organisatie en daarmee invloed hebben op de mate van gekozen implementatiestrategie van de GDPR. Verondersteld is dat B2C organisaties eerder geneigd zijn te kiezen voor een grondige implementatie strategie dan B2B organisaties, dit is bevestigd middels statistische analyse. Er is echter geen sprake van een modererend effect van het organisatie type B2C/B2B samen met de organisatie omvang en het organisatie type non-profit/profit, zoals was verondersteld. Wel is aangetoond dat naast B2C, ook grote en profit organisaties eerder geneigd zijn te kiezen voor een grondige implementatie van de GDPR, maar niet kon worden bevestigd dat deze organisatorische variabelen samen zorgen voor een sterkere neiging te kiezen voor een grondige implementatie van de GDPR. De invloed van de controle variabele, het geslacht van de DPO is ook onderzocht en deze heeft interessant genoeg geleidt tot de conclusie dat vrouwelijke DPO's van significant hogere kwaliteit zijn dan de mannelijke. Een mogelijke kanttekening aan het onderzoek is dat kwantitatief onderzoek zorgt voor een relatief eenvoudige manier van data verzamelen, het zorgt echter dat de resultaten geen diepgaand perspectief bieden. De gevonden resultaten kunnen interessant zijn voor organisaties die de GDPR controleren of voor wetgevende instanties die wellicht hulp kunnen bieden aan organisaties die moeite hebben met een grondige implementatie van de GDPR.

## Summary

Although every European organization has to comply with the GDPR since the introduction of this new privacy legislation, each organization handles its implementation differently. Literature research showed that organizations in various contexts choose for a substantive implementation or a symbolic implementation of laws and regulations, for example with Lean, ISO certification or corporate social responsibility. Substantive implementation means that an organization wants to be fully compliant with laws and regulations, but this costs a lot of energy in various ways. Sometimes organizations therefore choose for a symbolic implementation of laws and regulations. This means that the organization is compliant for the outside world, but that in reality the implementation is done with minimal effort. Given that the implementation of legislation and regulations costs time, money and resources and it does not always show immediate added value, every organization was faced with the choice of implementation strategy of the GDPR.

The aim of this study was to investigate whether there is a possible relation between organizational types, the size of the organization, and the choice of the implementation strategy of the GDPR. As part of the implementation of the GDPR it is mandatory to appoint a Data Protection Officer (DPO). In order to investigate which factors can explain why an organization has chosen for a substantive or symbolic implementation of the GDPR, this study focusses on the quality of the DPO. The outcome of the literature research lead to a conceptual model with corresponding hypotheses in context of the GDPR. Data has been collected of 115 European organizations with corresponding DPO to test these hypotheses and various results have been found using statistical analysis.

This study results that the size of the organization and the organization type influence the quality of the DPO and thus influence the degree of GDPR implementation strategy chosen by the organization. It has been assumed that B2C organizations are more likely to choose for a substantive implementation strategy than B2B organizations do, this has been confirmed by statistical analysis. Even though a moderating effect of the organization type B2C / B2B together with the size of the organization and the organization type non-profit / profit was assumed, this could not be statistically confirmed. What has been confirmed is that, in addition to B2C, large and profit organizations are also more inclined to choose for a substantive implementation of the GDPR, but it cannot be confirmed that these organizational variables together provide an even stronger choice for a substantive implementation of the GDPR. The influence of the control variable, the gender of the DPO, is also assessed and, interestingly, has led to the conclusion that female DPOs are of significantly higher quality than male ones. A possible side note to the research is that quantitative research provides a relatively simple way of collecting data, it lacks a depth perspective. The results found may be of interest to organizations controlling the GDPR or to regulatory bodies that may be able to assist organizations that have difficulty in implementing the GDPR in a substantive manner.

# Inhoudsopgave

Abstract .....	II
Sleutelbegrippen .....	II
Samenvatting .....	III
Summary .....	IV
Inhoudsopgave .....	V
<b>1    Introductie .....</b>	<b>1</b>
1.1    Achtergrond .....	1
1.2    Gebiedsverkenning .....	1
1.3    Probleemstelling .....	1
1.4    Opdrachtformulering .....	2
1.5    Motivatie / relevantie .....	2
1.6    Aanpak in hoofdlijnen .....	2
<b>2    Theoretisch kader .....</b>	<b>3</b>
2.1    Onderzoeksaanpak.....	3
2.2    Uitvoering.....	3
2.3    Resultaten en conclusies.....	4
2.4    Doel van het vervolgonderzoek .....	7
<b>3    Methodologie.....</b>	<b>9</b>
3.1    Conceptueel ontwerp: keuze van onderzoeksmethode(n) .....	9
3.2    Technisch ontwerp: uitwerking van de methode .....	9
3.3    Gegevensanalyse.....	10
3.4    Reflectie t.a.v. validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten .....	11
<b>4    Resultaten .....</b>	<b>12</b>
4.1    Beschrijvende statistiek .....	12
4.2    Analyse .....	14
4.3    Regressieanalyse .....	15
<b>5    Conclusie, discussie en aanbevelingen .....</b>	<b>20</b>
5.1    Conclusie .....	20
5.2    Discussie.....	22
5.3    Aanbevelingen .....	22
Referenties .....	24

# 1 Introductie

## 1.1 Achtergrond

Organisaties dienen zich sinds 25 mei 2018 aan de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) of General Data Protection Regulation (GDPR) te houden. Deze wet heeft als doel EU-burgers te beschermen op het gebied van privacyregelgeving en persoonsgegevens. Aangezien de implementatie van deze wet tijd, geld en resources kost en het niet altijd direct resultaat of een meerwaarde oplevert, gaat elke organisatie hier anders mee om. Dit onderzoek geeft een inkijk in hoe bedrijven omgaan met de implementatie van wet- en regelgeving zoals de GDPR en of zij hierbij kiezen voor een grondige of eerder een symbolische implementatie en waarom zij dit doen. Dit onderzoek is uitgevoerd als afstudeeropdracht voor de opleiding Business Process Management & IT aan de Open Universiteit.

## 1.2 Gebiedsverkenning

### **GDPR**

De afgelopen twee jaar hebben organisaties en toezichthouders de tijd gehad om zich voor te bereiden op deze nieuwe privacywet. Organisaties worden verplicht goed om te gaan met de privacy van consumenten. Burgers krijgen daarentegen meer rechten als het gaat om de controle van deze persoonsgegevens. De GDPR is een regelgeving waarin de eisen staan waar organisaties aan moeten voldoen bij de verwerking (het verzamelen, gebruiken en opslaan) van persoonsgegevens. Als men zich niet aan de nieuwe wet houdt kan een boete opgelegd worden door één van de Europese toezichthouders (Schermer, Hagenauw & Falot, 2018).

### **Grondige versus symbolische implementatie**

Organisaties kunnen in verschillende contexten kiezen voor een grondige implementatie of voor een symbolische implementatie van wet- en regelgeving, bijvoorbeeld Lean, ISO-certificering of maatschappelijk verantwoord ondernemen. Een grondige implementatie houdt in dat een organisatie zich volledig compliant wil maken aan de wet- en regelgeving, dit kost echter veel energie op verschillende vlakken. Soms kiezen organisaties dan ook voor een symbolische implementatie van wet- en regelgeving. Dit houdt in dat voor de buitenwereld men compliant is, maar dat in de praktijk de minimale energie in de implementatie is gestoken. Bij weinig externe druk van stakeholders kiezen bedrijven bijvoorbeeld standaard voor een symbolische implementatie (Artritis & Kesidou, 2018). Afhankelijk van welke wet- en regelgeving is geïmplementeerd heeft dit altijd impact op het resultaat van wat de wet- en regelgeving zou moeten afdwingen. Aangezien een grondige implementatie meer energie kost en het niet altijd resultaat oplevert, kiezen bedrijven voor een symbolische implementatie tenzij er een voordeel valt te behalen met de implementatie op een grondige manier (Christmann & Taylor, 2006).

## 1.3 Probleemstelling

Afgelopen jaren zijn veel organisaties druk geweest met het implementeren van de nieuwe privacywetgeving. Nu rijst de vraag, hebben deze bedrijven gekozen voor een grondige of voor een symbolische manier van het implementeren van deze GDPR en nog interessanter, waarom hebben deze organisaties hiervoor gekozen. Zijn er factoren die de keuze van een organisatie kunnen verklaren? Hoewel er literatuur beschikbaar is over waarom organisaties kiezen voor een grondige of voor een symbolische implementatie van wet- en regelgeving in verschillende contexten, is er nog geen onderzoek gedaan naar deze verschillende implementaties van de GDPR.

## 1.4 Opdrachtformulering

Het doel van dit onderzoek is om te onderzoeken waaruit blijkt dat organisaties kiezen voor een grondige of voor een symbolische implementatie van de GDPR.

### *Centrale vraagstelling*

*Wat is de invloed van de grootte van een organisatie en het organisatie type op de implementatiestrategie van de GDPR?*

Door middel van deelvragen zal er antwoord gegeven worden op de centrale vraagstelling.

### *Deelvragen*

- Wat is het verschil tussen een grondige of een symbolische implementatie van wet- en regelgeving?
- Welke maatregelen moet een organisatie nemen om te voldoen aan de GDPR?
- Welke factoren kunnen verklaren of een organisatie in het kader van de GDPR heeft gekozen voor een grondige of een symbolische implementatie?

## 1.5 Motivatie / relevantie

De samenleving wordt steeds meer digitaal. Van een tandartsafpraak tot geld overmaken en van een treinticket aanvragen tot het doorgeven van een verhuizing. Dit zorgt voor bijvoorbeeld een betere dienstverlening, een beter gebruiksgemak en een kostenbesparing. Dat gaat echter niet zonder uitdagingen op het gebied van privacy. De nieuwe Europese privacywetgeving is sinds vorig jaar van kracht en moet ervoor zorgen dat die beter aansluit bij de digitale samenleving. Elke organisatie zal andere keuzes maken bij het implementeren van deze nieuwe wetgeving, omdat het tijd, geld en resources kost en bovendien het resultaat niet altijd direct zichtbaar is. Aangezien de samenleving steeds meer digitaal is en de oude privacy wet vervangen is door de GDPR is het maatschappelijk relevant om te onderzoeken of organisaties voor een grondige of symbolische implementatie van deze nieuwe wet gaan.

Literatuur laat zien dat organisaties kiezen voor een grondige of een symbolische implementatie van wet- en regelgeving in verschillende contexten, bijvoorbeeld bij ISO-implementaties, Lean, duurzaamheid en klokkenluidersregeling. Echter is er nog geen onderzoek gedaan naar deze verschillende implementatiestrategieën van de GDPR. Aangezien dit een kennishiaat oplevert, is het wetenschappelijk relevant dit te onderzoeken.

## 1.6 Aanpak in hoofdlijnen

Het onderzoek zal beginnen met een literatuuronderzoek, deze reeds bestaande kennis zal worden geanalyseerd en een theoretisch kader opleveren. Het empirisch gedeelte van het onderzoek zal bestaan uit het data verzamelen van publiekelijk bestaande gegevens doormiddel van content analyse. Deze data, zoals corporate websites, jaarverslagen, bedrijfsverslagen of andere rapporten en persberichten, kunnen mogelijk prijsgeven met welke energie een GDPR-implementatie is uitgevoerd. Analyse van deze data leidt tot verklarende factoren die prijsgeven of een organisatie heeft gekozen voor een grondige of voor een symbolisch implementatie van de GDPR. Een analyse van deze redenen / resultaten leidt tot conclusies en aanbevelingen voor nader onderzoek.



## 2 Theoretisch kader

### 2.1 Onderzoeksaanpak

In dit hoofdstuk komt het literatuuronderzoek aan bod. Er wordt antwoord gegeven op de deelvragen die in hoofdstuk 1 zijn geformuleerd. Het doel is om de deelvragen te beantwoorden door middel van wetenschappelijke literatuur. De literatuur wordt via de bibliotheek van de Open Universiteit en los hiervan ook op Google Scholar gezocht. Daarnaast wordt er literatuur gebruikt van aangeleverde boeken van de Open Universiteit. Binnen de zoekopdrachten wordt per deelvraag eerst gekeken welke woorden het meest relevant zijn, dit is het eerste zoekfilter in de bibliotheek.

In het wetenschappelijk onderzoek worden steeds nieuwe inzichten onderzocht op recente wetenschappelijke literatuur. Als onderzoeker is het daarom van belang om de meest recente literatuur te gebruiken voor het onderzoek. Om deze reden is er in dit onderzoek gekozen om literatuur te benaderen in de jaartallen 2010-2019. De taal van de zoekopdrachten is Nederlands en Engels.

### 2.2 Uitvoering

De doelstelling van de literatuurstudie is om meer inzicht te krijgen in de aanleidingen voor organisaties om voor een grondige dan wel voor een symbolische implementatie van de GDPR te kiezen, en een breder beeld te krijgen van de factoren waar dit uit blijkt. Na oriëntatie op het onderzoeksonderwerp en het bekend raken met de gehanteerde definities binnen het wet- en regelgeving implementatie veld zijn de hoofd- en deelvragen opgesteld. De hoofdvraag van het literatuuronderzoek luidt als volgt: *'Welke factoren verklaren of een organisatie heeft gekozen voor een grondige of een symbolische implementatie van de GDPR?'*.

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden is deze ontleed in de volgende deelvragen:

1. Wat is het verschil tussen een grondige of een symbolische implementatie van wet- en regelgeving?
2. Welke maatregelen moet een organisatie nemen om te voldoen aan de GDPR?
3. Welke factoren kunnen verklaren of een organisatie in het kader van de GDPR heeft gekozen voor een grondige of een symbolische implementatie?

In de literatuur wordt de **legitimiteitstheorie** omschreven als een denkwijze om acties van organisaties te doorgronden die te relateren zijn aan milieu en sociaal-maatschappelijke gebeurtenissen. Als een organisatie niet kan voldoen aan de maatschappelijke eisen en verwachtingen, ervaren zij externe druk en het risico dat het bestaansrecht van de organisatie in gevaar komt. De **stakeholdertheorie** focust zich op de behoeften en verwachtingen van stakeholders ten aanzien van organisaties op bijvoorbeeld het gebied van sociaal-maatschappelijke activiteiten en milieuprestaties. Volgens Freeman (1984) is een stakeholder een groep of individu die invloed heeft op, of beïnvloed kan worden door de verwezenlijking van de doelstellingen van de organisatie. Volgens de **institutionele** theorie veranderen organisaties hun werking om te voldoen aan externe verwachtingen van wat aanvaardbaar is, dit leidt tot gelijkheid tussen organisaties. Redenerend vanuit deze theorieën is in de wetenschappelijke literatuur gezocht naar relevante artikelen.

Er zijn een aantal zoekacties gedefinieerd op basis van de uitkomsten van het oriënterende onderzoek, deze inclusief bijbehorende deelvraag, zoektermen, hits en de selectie van artikelen is vastgelegd in onderstaande tabel 2-1.

Nr.	Deelvraag	Zoekterm	Hits	Selectie
1	1	Privacy	174,752	
2	1,3	Privacy AND regulation	49,936	Campbell, Goldfarb & Tucker (2015) Miltgen & Smith (2015); Tikkinen-Piri, Rohunen & Markkula (2018)
3	1,3	Symbolic AND substantive	15,190	Aravind & Christmann (2011); Hyatt & Berente (2017); Iatridis & Kesidou (2016); Perez-Batres, Doh, Miller, & Pisani (2012); Rodrigue, Magnan & Cho (2012);
4	1,3	Symbolic AND substantive AND implementation AND regulation	5,616	Chowdhury, Prajogo & Jayaram (2018); Ferrón-Vílchez, (2016);
5	2, 3	GDPR	1,192	
6	2, 3	GDPR AND Symbolic AND substantive	2	

Tabel 2-1 – Zoekacties inclusief termen, hits en geselecteerde literatuur

Voor het beoordelen van de relevantie van artikelen adviseert Saunders, Lewis & Thornhill (2015) om vooraf criteria te definiëren om de gevonden literatuur te beoordelen. Op basis hiervan zijn de volgende criteria opgesteld:

- a) Artikel is peer-reviewed;
- b) Gepubliceerd in erkende wetenschappelijk internationale journals;
- c) Het draagt bij het beantwoorden van de onderzoeksvraag;
- d) Is meerdere malen geciteerd;
- e) Is bij voorkeur gepubliceerd na 2010.

Daarnaast is gebruik gemaakt van artikelen die van tevoren beschikbaar zijn gesteld voor de onderzoeksgroep, sommige zijn niet teruggevonden met bovenstaande zoekacties. Maar vanwege de relevantie en bruikbaarheid voor het onderzoek en de kwaliteit van de publicaties zijn deze ook meegenomen als literatuur: Christman & Taylor, 2006; Ministerie van Justitie en Veiligheid, 2018; European Parliament and the Council of the European Union, 2016.

## 2.3 Resultaten en conclusies

In de onderstaande paragraaf wordt door middel van literatuur antwoord gegeven op de reeds eerder geformuleerde deelvragen.

### **Wat is het verschil tussen een grondige dan wel een symbolische implementatie van wet- en regelgeving?**

Bestaande onderzoeken hebben op verschillende vlakken gekeken naar de implementatiestrategie van verschillende wet- en regelgeving bij bedrijven, bijvoorbeeld ISO-certificeringen en milieunormen. Wet- en regelgeving gaat vaak gepaard met een eenmalige implementatie met daarna een periodieke audit. Organisaties staan voor de keuze hoe deze implementatie uit te voeren, wil men voor grondige aanpak kiezen of eerder voor een symbolische. Daarom wordt er gesproken van een variatie in de kwaliteit van implementatie, deze varieert van symbolisch, eigenlijk alleen om te laten zien dat je zogenaamd compliant bent, tot aan een grondige implementatie, waar organisaties consistent gebruik maken van de voorgeschreven regels van de ISO-normen en deze bijvoorbeeld beheren via een informatiesysteem met dagelijkse controle. (Aravind & Christmann,

2011). Uit onderzoek blijkt zelfs dat ondanks organisaties door externe bedrijven geaudit worden, sommigen vaak voldoen aan een milieunorm zonder continu te voldoen de voorgeschreven eisen van deze norm. (Christmann & Taylor, 2006; Iatridis & Kesidou, 2016).

Voorgaande studies laten zien dat het management een belangrijke rol speelt in de implementatie en onderhoudsstrategie van het behoud van de ISO standaard. Zij zorgen er immers voor dat er geld en tijd wordt gestoken in het operationeel stellen van bijvoorbeeld informatiesystemen die ondersteunen bij controleren van de norm (Chowdhury et al., 2018).

Symbolische implementaties dienen als hulpmiddel die gericht zijn op het versterken of beschermen van de reputatie van een organisatie, maar niet noodzakelijk de prestaties verbeteren (Hyatt & Berente, 2017). Dit wordt versterkt door dat deze organisaties vage en niet-informerende rapporten hebben, die niet kloppen met de actuele stand van zaken (Rodrigue et al., 2012).

Grondige implementaties hebben als doel de milieuprestaties van bedrijven te verbeteren in plaats van louter als een reactie op externe druk (Rodrigue et al., 2012), en op bedrijven die voldoen aan de voorschriften of die de naleving van wetten overtreden en die transparantie en inhoudelijke milieu-informatie verschaffen. Een grondige implementatie leidt naast dat het sociaal wenselijk is naar milieutechnische voordelen (Ferrón-Vílchez, 2016).

Bestaande studies gaan er vaak vanuit dat de keuze voor het symbolisch dan wel grondig implementeren van wet –en regelgeving of wordt gestuurd door externe, of door een interne stakeholder. Als er sprake is van externe druk wordt dit eerder geassocieerd met een symbolische implementatiestrategie, in het geval van interne druk is men eerder geneigd te kiezen voor een grondige implementatie. Een grondige implementatie leidt het in het geval van de ISO 14001 implementatie voor een verbetering van de bedrijfsprestaties, in tegenstelling tot de symbolische. (Hyatt & Berente, 2017).

Wanneer kiest een organisatie voor een bepaalde implementatiestrategie? In het geval van een maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) implementatie, blijkt uit onderzoek dat organisaties geneigd zijn te kiezen voor een symbolische implementatie mits dat genoeg is om de klanten tevreden te stellen. Of als de controle op de wet- en regelgeving zwak is of dat de sancties zo licht zijn dat organisaties de kosten van een grondige implementatie niet kunnen rechtvaardigen. In dit geval heeft de organisatie wel het voordeel dat men compliant is, want de buitenwereld ziet dat de organisatie voldoet aan de wet- en regelgeving, maar in feite op het gebied van MVO niets is opgeschoten. Voor een grondige implementatie wordt eerder gekozen als klanten het erg belangrijk vinden en als de controle sterk is (Christmann & Taylor, 2006). Uit onderzoek van Perez-Batres et al. (2012) is aangetoond dat in het geval van het implementeren van MVO, organisaties met veel resources eerder geneigd zijn te kiezen voor een grondige implementatie van deze wet –en regelgeving. De druk die stakeholders uitoefenen op een organisatie bepaalt uiteindelijk voor welk type implementatiestrategie een organisatie kiest, dit wordt onderbouwd middels de stakeholder theorie. Vanuit deze theorie kan ook naar de GDPR-implementatie worden gekeken en is aanleiding voor dit onderzoek.

Bovenstaande gevonden literatuur omschrijft verschillende implementatiestrategieën van milieu en sociaal-maatschappelijke activiteiten. Een implementatie van de GDPR is vergelijkbaar met deze implementaties en daardoor kunnen de redenen waarom een organisatie voor een grondige dan wel een symbolische implementatiestrategie kiest gebruikt worden in het vervolgonderzoek. De maatregelen die een organisatie moet nemen voor de GDPR zullen anders zijn, dit wordt beantwoord in de volgende deelvraag.

## Welke maatregelen moet een organisatie nemen om te voldoen aan de GDPR?

Om deze vraag te beantwoorden is het goed om eerst te kijken naar de GDPR op zichzelf, wat is de GDPR, waar komt deze wetgeving vandaan en wat is het beoogde doel?

De GDPR is ontworpen om persoonlijke informatie beter te beschermen in een digitaliserende wereld. (Ministerie van Justitie en Veiligheid, 2018). Privacy wet- en regelgeving is veranderd gedurende technologische ontwikkelingen, toename van informatiesystemen met persoonlijke data en organisaties die zich bezighouden met het analyseren van grote hoeveelheden (persoonlijke) data (Tikkinen-Piri et al., 2018). De GDPR betekent een grote verandering van de wet- en regelgeving op het gebied van gegevensbescherming. De GDPR bestaat uit vijftig artikelen en heeft gevolgen voor organisaties, voornamelijk gevolgen voor het opslaan en verwerken van persoonlijke gegevens. De wetgeving geeft aan persoonlijke gegevens in een brede context moet worden gezien inclusief elke informatie die maar enigszins gerelateerd is aan een individu, dat kan leiden tot de identificatie, zowel direct, indirect of als referentie naar identificatoren. (European Parliament and the Council of the European Union, 2016). Aangezien de GDPR wet nieuw is en elke Europese organisatie aan deze wet moet voldoen, is het interessant om te onderzoeken of er een verschil is tussen profit en non-profit organisaties met betrekking tot de implementatie strategie van GDPR.

In essentie geeft de GDPR burgers het recht om te bepalen of, wanneer, hoe en aan wie zijn of haar gegevens en informatie worden verstrekt en waartoe die gegevens mogen worden gebruikt. Maar wat is de impact op organisaties precies? Organisaties die persoonsgegevens verzamelen, verplaatsen en verwerken moeten dus voldoen aan een lijst van eisen, zoals het op de hoogte stellen van personen op het moment dat bijvoorbeeld data opgeslagen of verstuurd wordt naar derden. Uit onderzoek blijkt dat als men in het algemeen op de hoogte wordt gesteld van wat er met de persoonlijke data van klanten gebeurt, en dit is in lijn met de wetgeving zoals de GDPR, dan heeft men het gevoel dat ze online minder op hun hoede hoeven te zijn. (Miltgen & Smith, 2015). De GDPR schrijft ook voor dat klanten niet zomaar lid kunnen worden gemaakt op bijvoorbeeld het inschrijven van nieuwsbrieven, de wet geeft aan dat gebruik moet worden gemaakt van het opt-in principe. Dit houdt in dat men een positieve actie moet doen om ergens lid gemaakt van te worden, bijvoorbeeld door het aanvinken van een optie. Uit onderzoek van Campbell et al. (2015) blijkt dat klanten eerder geneigd zijn bij grote gevestigde organisaties dit soort opties aan te vinken. Voor het vervolgonderzoek is het dus interessant om te kijken naar het verschil in grootte van organisaties op de invloed van de GDPR-implementatie keuze.

Wat moeten organisaties nu precies doen om te voldoen aan de GDPR? De GDPR schrijft niet precies voor wat het in de praktijk inhoudt, maar er zijn 12 aspecten geïdentificeerd door Tikkinen-Piri et al. (2018). Deze hebben gaan over verantwoording, gegevens verwerk activiteiten, audits van databescherming, technische aspecten tegen databescherming, de rechten van een data subject (=persoon) en het aanstellen van een Data Protection Officer (DPO). De volgende activiteiten kunnen door organisaties opgepakt worden om compliant te worden met de GDPR (Ministerie van Justitie en Veiligheid, 2018):

1. Implementeer een privacy organisatie (verantwoordelijkheden en rollen)
2. Stel een privacy beleid op
3. Identificeer en registreer verwerkingen in een verwerkingsregister
4. Voer assessments uit
5. Sluit verwerkersovereenkomsten af met leveranciers
6. Plaats een Privacy Statement op de website
7. Realiseer voorzieningen voor de rechten van data subjects

## 8. Neem maatregelen voor een adequate beveiliging

In de volgende deelvraag zullen van de bovenstaande activiteiten gekeken worden of deze een indicatie kunnen geven van de implementatiestrategie in het kader van de GDPR.

### **Welke factoren kunnen verklaren of een organisatie in het kader van de GDPR heeft gekozen voor een grondige of een symbolische implementatie?**

Zoals te lezen is in deelvraag één, kiezen organisaties in het geval van wet- en regelgeving voor milieunormen en MVO voor een symbolische of grondige implementatie op basis van verschillende factoren. Deze factoren zijn bijvoorbeeld reputatie versterken of beschermen, interne of externe druk, klanten tevredenstellen, voordeel leveren voor de organisatie, hoeveelheid controle en de grootte van een organisatie. Hoewel er dus verschillende factoren zijn die van invloed zijn op de keuze van een implementatiestrategie, zijn deze helaas niet gelinkt aan de GDPR. Daarmee kan deze deelvraag niet beantwoord worden en is deze kennishiaat dan ook aanleiding voor het vervolgonderzoek.

## 2.4 Doel van het vervolgonderzoek

Na analyse van de literatuur is duidelijk geworden wat het verschil is tussen een symbolische en een grondige implementatie van verschillende wet- en regelgeving, maar ook wanneer een organisatie kiest voor een bepaalde implementatiestrategie. Hoewel er dus onderzoek is gedaan naar deze implementatiestrategieën in verschillende velden is er geen onderzoek gedaan naar implementaties van de GDPR. Aangezien deze nieuwe wet voor veelal Europese bedrijven geldt is dit een interessant onderwerp.

Daarnaast blijkt uit bestaande literatuur dat wat implementatie van de GDPR inhoudt en wat organisaties moeten doen om te voldoen aan deze nieuwe wetgeving. De 8 activiteiten die gedestilleerd zijn uit deze wet, zullen verder onderzocht moeten worden naar wat vindt een persoon belangrijk in termen van privacy, wat kost het implementeren van deze activiteit in termen van tijd en geld, en is deze activiteit daarmee een verklarende factor voor de implementatiestrategie van de GDPR.

Uit de geanalyseerde literatuur blijkt ook dat stakeholders invloed hebben op bijvoorbeeld de keuze van een organisatie voor een bepaalde implementatie strategie van wet- en regelgeving. Dit wordt ook wel de stakeholder theorie genoemd, bij meer druk van een stakeholder is een organisatie eerder geneigd te kiezen voor een grondige implementatie.

Redenerend vanuit deze theorie is het interessant om inzicht te krijgen welke stakeholders in het kader van GDPR druk uitoefenen op een organisatie. De GDPR richt zich voornamelijk op het borgen van privacy en persoonsgegevens. Hierdoor wordt bijvoorbeeld gewaarborgd dat medewerker gegevens van een organisatie niet zomaar worden doorgespeeld naar derden. Of dat het klantenbestand van een organisatie publiekelijk toegankelijk is. Overheden zullen organisaties gaan controleren of zij voldoen aan de GDPR. Het hebben van privacy, persoons- en andere GDPR relevante gegevens zorgt er dus voor dat stakeholders druk uitoefenen op een organisatie om compliant te zijn met de GDPR wet. Redenerend vanuit de stakeholdertheorie, zal een organisatie met veel GDPR relevante gegevens eerder geneigd zijn te kiezen voor een grondige implementatie van de GDPR, de druk van de stakeholders is immers groter.

Voor de ontwikkeling van het onderzoek is het belangrijk om te testen of organisaties die beschikken over veel GDPR relevante gegevens eerder voor een grondige implementatie kiezen van de GDPR dan voor een symbolische. Dit wordt getest met de eerste hypothese:

*H1: Organisaties die beschikken over veel GDPR relevante gegevens implementeren de GDPR meer grondig dan symbolisch.*

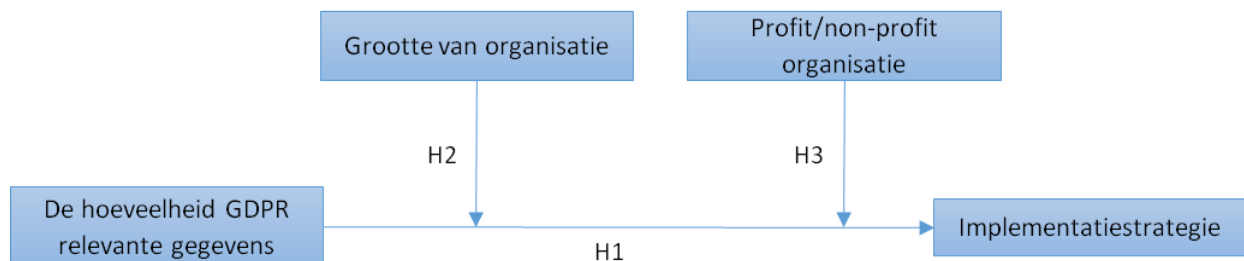
Zoals eerder besproken is uit voorgaande literatuur (Campbell et al., 2015) gebleken dat klanten eerder geneigd zijn bij grote gevestigde organisaties privacygevoelige informatie te delen. In combinatie met, zoals eerder uitgelegd, de legitimizeits- en institutionele theorie waarin wordt verondersteld dat een grote organisatie meer belanghebbende partijen kent, waardoor deze eerder geneigd is te kiezen voor een grondige implementatie. De institutionele theorie ondersteunt de relatie tussen de implementatie strategie en de grootte van de organisaties verder doordat grote organisaties vaak een voorbeeldrol vervullen. Dit wordt tijdens het onderzoek getoetst aan de hand van de volgende hypothese:

*H2: De invloed van de hoeveelheid GDPR gerelateerde gegevens op de wijze van implementatie van de GDPR is sterker voor grotere organisaties in vergelijking met kleinere organisaties.*

Veel non-profit organisaties hebben minder resources tot hun beschikking, want zij zijn afhankelijk van financiering. Aangezien een grondige implementatie van de GDPR geld kost, is het interessant om te testen of het klopt dat een profit organisatie eerder geneigd is te kiezen voor een grondige implementatie. Ook wordt middels de stakeholdertheorie verondersteld dat de hoeveelheid GDPR relevante gegevens samen met het organisatie type van invloed is op de implementatiestrategie. Dit wordt tijdens het onderzoek getoetst aan de hand van de volgende hypothese:

*H3: De invloed van de hoeveelheid GDPR gerelateerde gegevens op de wijze van implementatie van de GDPR is sterker voor profit organisaties in vergelijking met non-profit organisaties.*

Op basis van het uitgevoerde literatuuronderzoek is onderstaand conceptueel model opgesteld:



*Figuur 2-1 – Conceptueel model*

### 3 Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de aanpak en de uitvoering van het onderzoek beschreven. Om te beginnen wordt de onderzoeksstrategie toegelicht, verder wordt het onderzoekontwerp en de context van het onderzoek beschreven. De onderzoeksmethoden die zijn gehanteerd om de gegevens te verzamelen en te analyseren worden tevens toegelicht. Tot slot worden de kwaliteitscriteria beschreven in termen van betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid.

#### 3.1 Conceptueel ontwerp: keuze van onderzoeksmethode(n)

De centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek is: *Wat is de invloed van de grootte van een organisatie en het organisatie type op de implementatiestrategie van de GDPR?*

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden is in eerste instantie op basis van de geformuleerde deelvragen gekozen voor een literatuurstudie om de vraagstellingen vanuit de invalshoeken grondige versus symbolische implementatie en GDPR te beschouwen. Vanuit de literatuur is geen mogelijk gevonden om te kunnen bepalen of een organisatie voor een bepaalde implementatiestrategie van de GDPR heeft gekozen, dit onderdeel zal dus op een andere manier worden onderzocht. Dit hypothese-toetsend kwantitatief onderzoek kan met verschillende onderzoeksmethodes worden onderzocht, namelijk survey, content analyse of interviews. Op basis van de bereikbaarheid en haalbaarheid van het onderzoek is gekeken naar welke onderzoeksmethode het beste past. In verband met het onderwerp privacy zal een survey leiden tot een onbruikbaar lage response en valt hierdoor af. Vanwege gelimiteerde tijd van het onderzoek en de benodigde data zijn interviews geen realistische methode om de gewenste resultaten te behalen. Er zijn verschillende benaderingen voor het analyseren van informatie op websites en in jaarverslagen. Aangezien de informatie die kan leiden tot het testen van de hypothesen gesteld in hoofdstuk 2 gevonden kan worden in publieke bronnen als websites en jaarverslagen, wordt op basis van content analyse getracht hier een antwoord op te vinden. Saunders et al. (2015) beschrijft deze methode als een analytische techniek dat kwalitatieve data codeert en categoriseert voor kwantitatieve analyse doeleinden. Content analyse is de meest voorkomende en meest toegepaste methode bij het analyseren van websites en jaarverslagen en is daarom gekozen voor dit onderzoek. Vergelijkbare onderzoeken hebben dit op eenzelfde manier uitgevoerd en daardoor kan worden aangenomen dat dit een representatieve methode is.

#### 3.2 Technisch ontwerp: uitwerking van de methode

Het doel van dit onderzoek is om te verband te leggen tussen de hoeveelheid GDPR relevante gegevens en de implementatiestrategie van de GDPR bij verschillende organisaties. Vanuit de theorie is gebleken dat elke organisatie anders met de implementatie van wet- en regelgeving omgaat, daarom is zoals ook in het conceptueel model is te zien gekozen voor verschillende modererende variabelen. Er wordt gekeken naar zowel profit als non-profit organisaties en naar grote en minder grote organisaties.

Dit onderzoek wordt uitgevoerd middels een content analyse, dit is een methode waarin tekst gecodeerd wordt aan de hand van vooraf gedefinieerde criteria. Er zijn verschillende mogelijkheden om te coderen, zoals het coderen van woorden, zinnen, alinea's en of pagina's. Het is belangrijk dat de classificatieprocedure van deze methode betrouwbaar is om conclusies te kunnen trekken. In dit onderzoek is de organisatie de onderzoekseenheid en wordt per organisatie gekeken naar woorden die vooraf gecodeerd zijn met specifieke criteria en vastgelegd in een thesaurus.

Met behulp van exploratief onderzoek zal geprobeerd worden data te verzamelen voor een steekproef van ongeveer 100 Europese organisaties. Omdat van deze organisaties vier variabelen worden onderzocht en geanalyseerd door middel van regressieanalyse, wordt een aantal van 100 aannemelijk geacht als representatief. Door beperkingen in tijd en beschikbaarheid van bijvoorbeeld jaarverslagen en organisatie specifieke informatie over GDPR-elementen, is het mogelijk dat deze 100 niet gehaald kan worden, daarom wordt een ondergrens van 60 organisaties vastgesteld.

Eén van de activiteiten die een organisatie moet ondernemen om compliant te zijn met de GDPR wet is het aanstellen van een Data Protection Officer (DPO). In dit onderzoek zal middels content analyse worden onderzocht of een organisatie een DPO heeft aangesteld en wat de kwaliteit van deze functionaris is. Voor de eerste hypothese H1 wordt uitgegaan dat organisaties die veel GDPR relevante gegevens verwerken, eerder geneigd zijn voor een grondige implementatie te gaan. De onafhankelijke variabele of een organisatie veel GDPR relevante gegevens heeft moet dus onderzocht worden. In dit onderzoek wordt aannemelijk geacht dat organisaties met een groter klantenbestand meer GDPR relevante gegevens bezit. Om te differentiëren tussen verschillende organisaties, wordt als variabele de doelgroep van de organisatie genomen. Hier wordt uitgegaan van business-to-business (B2B) en business-to-consumer (B2C) organisaties. Aannemelijk is dat B2C organisaties een groter klantenbestand zal hebben en hierdoor meer GDPR relevant gegevens hebben. Naast de onafhankelijke variabele, zal moeten worden onderzocht of een organisatie heeft gekozen voor de symbolische dan wel grondige implementatie van de GDPR. In dit onderzoek wordt eerst gekeken naar of een organisatie een DPO heeft aangesteld. Dit zal door middel van content analyse worden gedaan van het jaarverslag of privacy statement van de organisatie. Daarna zal eveneens doormiddel van content analyse de kwaliteit van de DPO worden onderzocht. Op basis van de achtergrond van de DPO, het aantal jaren werkervaring en of diegene een IT-opleiding gevolgd, kunnen conclusies worden getrokken met betrekking tot de kwaliteit van de DPO. De bron voor deze informatie is LinkedIn en via handmatig zoekacties zal deze informatie worden vergaard via LinkedIn.

Voor de tweede hypothese H2 is het van belang dat de grootte van de organisatie wordt vastgesteld. De grootte wordt bepaald aan de hand van zowel de omzet als het aantal medewerkers van de organisatie en ook deze informatie zal worden gevonden via het jaarverslag. De derde hypothese kan worden verklaard aan de hand van de onafhankelijke variabele of een organisatie profit of non-profit is. Ook deze benodigde data wordt gevonden via het jaarverslag van de organisatie. Voor zowel de tweede als derde hypothese wordt, zoals bij de eerste hypothese, op basis van het organisatie type bepaald of een organisatie veel of weinig GDPR relevante data heeft.

### 3.3 Gegevensanalyse

Om de hypothesen gesteld in hoofdstuk 2 te kunnen valideren is informatie nodig van ongeveer 100 organisaties voor een representatief onderzoek met een ondergrens van 60. Om kwalitatief gezien een goede gegevensanalyse te doen, worden deze publiekelijk gevonden gegevens verzameld en opgeslagen, en middels SPSS wordt regressieanalyse toegepast om de gestelde hypothesen te kunnen bevestigen dan wel ontkrachten.

Voor het meten van de kwaliteit van de DPO geldt indien er geen DPO is aangesteld voor de organisatie zal een score van nul worden toegekend. Daarnaast zal een score van de kwaliteit van een DPO worden vastgesteld op basis van de vooraf gedefinieerde criteria, zoals het aantal jaren werkervaring als DPO. Er wordt voor deze categorie een score van 1-10 uitgedeeld aan de hand van het aantal jaren ervaring als DPO. Daarnaast wordt er bijvoorbeeld gekeken naar de achtergrond van de DPO, er wordt een score van 0 of 1 toegekend op basis van het hebben gevolgd van een IT -, rechten – of bedrijfskundige opleiding. Uiteindelijk leidt de data-analyse tot een totaalscore per DPO



wat de mate van grondigheid van implementatie van de GDPR weergeeft. Met verdere analyses zal worden onderzocht welke verbanden er zijn tussen de DPO en de organisatie en welke factoren kunnen verklaren of een organisatie eerder geneigd is te kiezen voor een grondige aanpak dan een symbolische aanpak van de GDPR-implementatie.

### 3.4 Reflectie t.a.v. validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten

#### 3.4.1.1 *Validiteit*

De mate waarin de onderzoekresultaten werkelijk betrekking hebben op datgene waar ze betrekking op zouden moeten hebben (Saunders et al., 2015). Om de validiteit te waarborgen in het onderzoek is het conceptueel model opgesteld aan de hand van wetenschappelijk bewezen theorieën.

Om de validiteit te bevorderen zijn voor de variabele grootte van de organisatie verschillende attributen gebruikt. De grootte van een organisatie wordt bepaald aan de hand van zowel omzet als aantal medewerkers. Daarnaast wordt in totaal naar ongeveer 100 organisaties gekeken voor het onderzoek, waarvan fiftyfifty non-profit/profit, fiftyfifty grote/minder grote en fiftyfifty B2B/B2C organisaties.

Het is een probleem om gebruik te maken van publiekelijk toegankelijke informatie als je naar het naar het verschil tussen een symbolische of grondige implementatie van de GDPR wet kijkt. Ten eerste is het niet zeker te stellen dat de publieke informatie ook de werkelijke informatie is, met andere woorden of niet juist deze informatie publieke toegankelijk is om symbolisch te laten zien dat een organisatie compliant is met de GDPR-wetgeving. Daarnaast is niet altijd mogelijk om de juiste informatie publieke toegankelijk te hebben en daardoor is de kans aanwezig dat hierdoor verkeerde conclusies worden getrokken. Middels een steekproef van 100 organisaties wordt getracht een realistisch aantal organisaties te hebben voor het testen van de hypotheses.

#### 3.4.1.2 *Betrouwbaarheid*

De betrouwbaarheid van een content analyse kan worden versterkt op basis van drie factoren, stabiliteit, reproduceerbaarheid en nauwkeurigheid. De stabiliteit geeft aan of een onderzoeker in staat is om consequent te kunnen coderen. Jaarverslagen welke reeds geanalyseerd zijn zullen aan de hand van bepaalde codes drie weken later opnieuw geanalyseerd worden met dezelfde codes. Als de resultaten exact hetzelfde zijn als de eerste resultaten, dan zou de stabiliteit van de content analyse perfect zijn. Reproduceerbaarheid houdt in dat verschillende onderzoekers dezelfde resultaten leveren als men dezelfde codering aanhoudt. Het wordt ook wel inter-beoordelaar betrouwbaarheid genoemd en is de meest gebruikte methode om betrouwbaarheid te toetsen. Nauwkeurigheid is de mate waarin de indeling van de tekst overeenkomt met een vooraf bepaalde norm. Deze norm kan worden ingesteld door een panel van deskundigen of op basis van eerdere experimenten en studies.

De betrouwbaarheid van de content analyse binnen dit onderzoek zal gezien de tijdslimiet van het onderzoek aan de hand van stabiliteit en reproduceerbaarheid getoetst worden. De stabiliteit wordt versterkt door na drie weken de eerste tien organisaties opnieuw te analyseren. Reproduceerbaarheid zal eveneens toegepast worden bij de eerste tien organisaties.

#### 3.4.1.3 *Ethische aspecten*

Doordat gebruik wordt gemaakt van publiekelijk toegankelijke informatie, zal geen inbreuk worden gemaakt op privacy van organisaties dan wel van medewerkers van de organisatie. Er zal geen herleiding zijn naar de organisaties, noch worden personen genoemd.

## 4 Resultaten

Dit gedeelte van het onderzoek bestaat uit de resultaten en de analyse hiervan. In de eerste paragraaf wordt een beeld van de data gegeven doormiddel van beschrijvende statistieken. Daarnaast wordt de onderlinge samenhang tussen de verschillende variabelen beschreven. Tot slot wordt in de laatste paragraaf de multicollineariteit beschreven en de regressieanalyse uitgewerkt.

### 4.1 Beschrijvende statistiek

In totaal is van 115 Data Protection Officer's en bijbehorende organisaties de data verzameld. Alle variabelen die gebruikt zijn in dit onderzoek zijn gecontroleerd op ontbrekende waarden, deze zijn niet gevonden. Om een beeld te geven van de dataset is in onderstaande Tabel 4-1 een overzicht te zien van de variabele inclusief frequentie en het percentage te zien. Tabel 4-2 toont van de relevante variabelen de beschrijvende statistiek, zodat een optimaal beeld gevormd kan worden van verzamelde data omtrent de DPO en de organisatie.

DPO Ervaring in jaren	Frequentie	Percentage	Organisatie Omzet (in €M)	Frequentie	Percentage
0 - 0,5	11	9,6	0-5	13	11,3
0,5 - 1,25	23	20,0	5-10	10	8,7
1,25 - 2	48	41,7	10-25	16	13,9
2 - 3	18	15,7	25-50	8	7,0
3+	15	13,0	50-100	8	7,0
<b>DPO Relevante werkervaring</b>			100-250	13	11,3
Slecht	23	20,0	250-1000	13	11,3
Redelijk	23	20,0	1000-2500	10	8,7
Goed	40	34,8	2500-5000	13	11,3
Heel goed	26	22,6	5000+	11	9,6
Uitstekend	3	2,6			
<b>DPO Geslacht</b>			<b>Organisatie Aantal medewerkers</b>		
Man	70	60,9	0-25	4	3,5
Vrouw	45	39,1	25-50	6	5,2
<b>DPO Als hoofdfunctie</b>			50-100	7	6,1
Nee	54	47,0	100-250	22	19,1
Ja	61	53,0	250-500	10	8,7
<b>DPO Ervaring als leidinggevende</b>			500-1000	10	8,7
Slecht	45	39,1	1000-2500	15	13,0
Redelijk	28	24,3	2500-7500	14	12,2
Goed	17	14,8	7500-25000	11	9,6
Heel goed	16	13,9	25000+	16	13,9
Uitstekend	9	7,8			
<b>DPO Cursussen/certificaten in GDPR/DPO</b>			<b>Organisatie Type (non-profit/profit)</b>		
Nee	55	47,8	Non-profit	45	39,1
Ja	60	52,2	Profit	70	60,9
<b>DPO Vooropleiding in Rechten, IT of Bedrijfskunde</b>			<b>Organisatie Type (B2B/B2C)</b>		
Nee	45	39,1	B2B	36	31,3
Ja	70	60,9	B2C	79	68,7

Tabel 4-1: Variabelen inclusief frequentie en percentage

	N	Gemiddelde	Mediaan	Modus	Std. Deviatie	Min	Max
DPO Ervaring	115	3,03	3	3	1,127	1	5
DPO Relevante werkervaring	115	2,68	3	3	1,113	1	5
DPO Ervaring als leidinggevende	115	2,27	2	1	1,32	1	5
Organisatie Omzet in €M	115	5,47	6	3	2,936	1	10
Organisatie Aantal medewerkers	115	6,18	6	4	2,614	1	10

Tabel 4-2: Beschrijvende statistiek van relevante variabelen

In dit onderzoek wordt onderzocht aan de hand van de kwaliteit van de DPO wat de implementatiestrategie van een organisatie is. In dit onderzoek is een samengestelde variabele toegevoegd om de kwaliteit van de DPO vast te stellen en is samengesteld uit het gemiddelde van de DPO variabelen. Dit onderzoek heeft niet de insteek om te bepalen wat de invloed is van een individuele DPO variabele op de kwaliteit van de DPO. Daarom wegen in eerste instantie alle DPO variabelen even zwaar.

Correlaties		DPO Ervaring	DPO Relevante werkervaring	DPO Als hoofdfunctie	DPO Ervaring als leidinggevende	DPO Cursussen/certificaten in GDPR/DPO	DPO Vooropleiding
DPO Kwaliteit	Pearson Correlation	.017	.417**	.449**	.211*	.633**	.596**
	Sig. (2-tailed)	.860	.000	.000	.024	.000	.000
	N	115	115	115	115	115	115

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabel 4-3: Correlatiematrix DPO variabelen

In bovenstaande Tabel 4-3 zijn de correlaties te zien tussen alle individuele DPO variabelen en de samengestelde DPO Kwaliteit variabele. Wat hier opvalt is dat het aantal jaar ervaring dat een DPO heeft geen significante invloed heeft op de kwaliteit van de DPO. De controle variabele geslacht is ook een DPO variabele, maar is niet toegevoegd in de correlatie matrix, omdat er geen waarde toegekend kan worden aan het geslacht van de DPO. Hoewel verondersteld is dat het geslacht geen invloed zal hebben op de kwaliteit van de DPO wordt dit verder in dit onderzoek vastgesteld.

In Tabel 4-4 is de beschrijvende statistiek te zien van de samengestelde variabele de DPO Kwaliteit.

	N	Gemiddelde	Mediaan	Modus	Std. Deviatie	Min	Max
DPO Kwaliteit	115	0,5377	0,5333	0,5	0,16393	0,17	0,87

Tabel 4-4: Beschrijvende statistiek DPO Kwaliteit

In dit onderzoek is een samengestelde variabele toegevoegd om de grootte van de organisatie van de DPO vast te stellen en deze is samengesteld uit het gemiddelde van de organisatie variabelen, de omzet en het aantal medewerkers, die in een eerder stadium zijn gecategoriseerd, zie paragraaf 4.1 beschrijvende statistiek.

Correlaties		Omzet	Aantal medewerkers
Organisatie Grootte	Pearson Correlation	.378**	.451**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000
	N	115	115

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabel 4-5: Correlatiematrix organisatorische variabelen

In bovenstaande Tabel 4-5 zijn de correlaties te zien tussen de twee organisatie variabelen en de samengestelde Organisatie Grootte variabele.

## 4.2 Analyse

In deze paragraaf wordt gekeken naar de onderlinge relaties tussen variabelen. Gezien het model verschillende type variabelen bevat, worden er een aantal T-testen uitgevoerd en een correlatieanalyse. Hoewel dit onderzoek toespitst op verbanden tussen de DPO Kwaliteit en organisatie attributen, is het toch interessant om te kijken naar alle variabelen die verzameld zijn gedurende het onderzoek.

Om te kijken of er een relatie is tussen het organisatie type (non-profit/profit) en de kwaliteit van de DPO is een t-test uitgevoerd, zie Tabel 4-6 en 4-7. De t-test laat zien dat de gemiddelde score van de DPO Kwaliteit significant ( $p < 0.01$ ) verschilt voor profit organisaties vergeleken met non-profit organisaties. De gemiddelde score van de profit organisaties is significant hoger dan de gemiddelde score van de non-profit organisaties. Dit houdt in dat profit organisatie gemiddeld een DPO hebben van meer kwaliteit.

Organisatie Type	Gemiddelde	Std. Deviation
Non-profit	0,4789	0,1464
Profit	0,5813	0,1636

Tabel 4-6: DPO Kwaliteit gemiddelde voor non-profit/profit organisaties

Levene's Test			t-Test		
	F	Sig	t	df	Sig. (2-tailed)
DPO Kwaliteit	1,260	0,264	-3,469	113	0,001

Tabel 4-7: t-Test DPO Kwaliteit voor non-profit/profit organisaties

Om te kijken of er een relatie is tussen het organisatie type (B2B/B2C) en de kwaliteit van de DPO is een t-test uitgevoerd, zie Tabel 4-8. De t-test laat zien dat de gemiddelde score van de DPO Kwaliteit significant ( $p < 0.05$ ) verschilt voor B2B organisaties vergeleken met B2C organisaties. De gemiddelde score van de B2C organisaties is significant hoger dan de gemiddelde score van de B2B organisaties. Dit betekent dat de kwaliteit van een DPO toeneemt als het organisatie type B2C is.

Organisatie Type	Gemiddelde	Std. Deviation
B2B	0,4925	0,1734
B2C	0,5618	0,1545

Tabel 4-8: DPO Kwaliteit gemiddelde voor B2B/B2C organisaties

Levene's Test			t-Test		
	F	Sig	t	df	Sig. (2-tailed)
DPO Kwaliteit	1,943	0,166	-2.194	113	0,030

Tabel 4-9: t-Test DPO Kwaliteit voor B2B/B2C organisaties

Via de Pearson correlatiecoëfficiënt wordt de sterkte van het onderlinge verband tussen twee variabelen uitgedrukt. Middels SPSS Statistics versie 26, wordt deze correlatiecoëfficiënt berekend. De waarde zal ergens tussen de -1 en +1 komen te liggen naar mate er een negatief tot positief verband optreedt. Een waarde van -1 geeft een perfect negatief verband weer en een waarde van +1 een perfect positief verband. Binnen de onderzoekswereld wordt een waarde van ongeveer 0.1 als klein, ongeveer 0,3 als middelmatig en ongeveer 0,5 als groot correlerend effect tussen twee variabelen bestempeld (Saunders et al., 2015).

Correlaties		
	Organisatie Grootte	
DPO Kwaliteit	Pearson Correlation	.246**
	Sig. (2-tailed)	0,008
	N	115

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabel 4-10: Correlatiematrix DPO Kwaliteit en Organisatie Grootte

Er is gekeken naar de samenhang tussen de grootte van een organisatie en de kwaliteit van de DPO. De kwaliteit van de DPO wordt bepaald aan de hand van het gemiddelde te nemen van de individuele variabelen uit de DPO data. De organisatie grootte is ook bepaald aan de hand van twee individuele variabelen, de omzet en het aantal medewerkers. In Tabel 4-10 **Fout! Verwijzingsbron niet gevonden.** is te zien dat er een significante samenhang ( $p < 0,01$ ) is tussen de organisatie grootte en de kwaliteit van de DPO. Er is sprake van een middelmatige maar positieve samenhang en dit betekent dat naar mate de organisatie groter is, de kwaliteit van de DPO toeneemt.

### 4.3 Regressieanalyse

De volgende stap om de data te analyseren is een regressieanalyse, hierbij gaat het om het verklaren of voorspellen van een bepaalde variabele op basis van een of meerdere andere variabelen. In de vorige paragraaf zijn er t-testen en correlatieanalyses uitgevoerd, hier wordt telkens gekeken naar de relatie tussen twee variabelen. Maar omdat er in dit onderzoek aan de hand van de kwaliteit van de DPO wordt gekeken naar welke factoren van invloed zijn op de keuze of een organisatie eerder geneigd is te kiezen voor een grondige dan wel symbolische implementatie van de GDPR, wordt er gekeken naar de relaties tussen verschillende variabelen. Zo kan er tegelijkertijd bepaald worden of de verschillende variabelen van invloed zijn op de afhankelijke variabele. Om na te gaan in hoeverre de kwaliteit van de DPO wordt beïnvloed door verschillende organisaties zijn vijf regressieanalyses uitgevoerd. De vier regressieanalyses komen overeen met de drie eerder opgestelde hypothesen en het vijfde model kijkt naar de invloed van de controle variabele.

De eerste hypothese H1 luidt: *Organisaties die beschikken over veel GDPR relevante gegevens implementeren de GDPR meer grondig dan symbolisch.* Of een organisatie veel of minder GDPR relevante gegevens heeft is bepaald aan de hand van het organisatie type B2B/B2C en of de GDPR eerder grondig dan symbolisch wordt geïmplementeerd is bepaald aan de hand van de kwaliteit van de DPO.

Het eerste model 1 van Tabel 4-11 laat de uitkomst van de eerste regressieanalyse zien en geeft daarmee weer of het organisatie type (B2B/B2C) de kwaliteit van de DPO vergroot. Uit het model valt op te maken dat dit inderdaad het geval is. Het organisatie type (B2B/B2C) heeft een significante ( $p = 0.002$ ) positieve invloed op de DPO Kwaliteit. Dat de invloed van het organisatie type (B2B/B2C) positief is, betekent dat de kans op een betere DPO Kwaliteit groter is wanneer het een B2C organisatie betreft, dan wanneer het een B2B organisatie betreft. De eerste hypothese kan derhalve worden aangenomen. Hoewel het organisatie type (B2B/B2C) significant samenhangt met DPO Kwaliteit, is de verklaarde variantie in dit geval klein,  $r^2 = 0.071$ . Het model verklaart 7,1% van de variantie in DPO Kwaliteit.

Variabele	Model 1		Model 2		Model 3	
	B	SE	B	SE	B	SE
<b>B2B/B2C</b>	.090**	.029	.088**	.028	.116***	.029
<b>Org. Grootte</b>			.016**	.005		
<b>Non-profit/profit</b>					.085**	.028
<b>B2B/B2C * Org. Grootte</b>			.005	.010		
<b>B2B/B2C * Non-profit/profit</b>					-.074	.061
<b>F</b>	9.686**		7.252***		6.858***	
<b>Adjusted R square</b>	.071		.141		.134	

Tabel 4-11: Uitkomst regressieanalyse Model 1, 2 en 3

De twee hypothesen H2 luidt: *De invloed van de hoeveelheid GDPR gerelateerde gegevens op de wijze van implementatie van de GDPR is sterker voor grotere organisaties in vergelijking met kleinere organisaties.* Of een organisatie veel of minder GDPR relevante gegevens heeft is bepaald aan de hand van het organisatie type B2B/B2C, de organisatie grootte is bepaald aan de hand van de omzet en het aantal medewerkers en of de GDPR eerder grondig dan symbolisch wordt geïmplementeerd is bepaald aan de hand van de kwaliteit van de DPO.

Het tweede model 2 in Tabel 4-11 laat de uitkomst van de tweede regressieanalyse zien en geeft daarmee weer of het organisatie type (B2B/B2C) en de grootte van de organisatie de kwaliteit van de DPO vergroot en of dit effect wordt versterkt door interactie tussen beide variabelen.

Uit het model valt op te maken dat dit inderdaad het geval is. Zowel het organisatie type (B2B/B2C) als de organisatie grootte hebben een direct positief effect op de DPO Kwaliteit en samen interacteren deze variabelen tot een minieme positieve invloed op de DPO Kwaliteit. Dat de invloed van organisatie type (B2B/B2C) en omvang positief is en een positief modererend effect hebben, betekent dat de kans op een betere DPO Kwaliteit groter is wanneer het een grote B2C organisatie betreft, dan wanneer het een kleine B2B organisatie betreft en dat deze variabelen samen elkaar versterken. Hoewel het organisatie type (B2B/B2C) en de organisatie omvang samenhangen met DPO Kwaliteit, is de verklaarde variantie in dit geval  $r^2 = 0.141$ . Het model verklaart 14,1% van de variantie in DPO Kwaliteit. Er is hier sprake van een significante directe invloed van het organisatie type (B2B/B2C) en de organisatie grootte op de kwaliteit van de DPO, echter is hier geen sprake van een significant modererend effect, derhalve wordt de tweede hypothese verworpen.

De derde hypothese H3 luidt: *De invloed van de hoeveelheid GDPR gerelateerde gegevens op de wijze van implementatie van de GDPR is sterker voor profit organisaties in vergelijking met non-profit organisaties.* Of een organisatie meer of minder GDPR relevante gegevens heeft is bepaald aan de hand van het organisatie type B2B/B2C en of de GDPR eerder grondig dan symbolisch wordt geïmplementeerd is bepaald aan de hand van de kwaliteit van de DPO.

Model 3 van Tabel 4-11 laat de uitkomst van de derde regressieanalyse zien en geeft daarmee weer of het organisatie type B2B/B2C en non-profit/profit van invloed zijn op de kwaliteit van de DPO.

Uit het model valt op te maken dat dit het geval is, het organisatie type (B2B/B2C) en het organisatie type (non-profit/profit) hebben een direct positief effect op de DPO Kwaliteit. Het modererend effect is echter niet significant aanwezig en is zelfs negatief. Dat de directe invloed van het organisatie type (B2B/B2C) en het organisatie type (non-profit/profit) positief is en dat deze variabelen samen een negatief modererend effect hebben, betekent dat de kans op een betere DPO Kwaliteit groter is wanneer het een B2C of profit organisatie betreft, dan wanneer het een B2B of

non-profit organisatie betreft. De combinatie van een profit en B2C organisatie werkt echter minder positief uit op de DPO Kwaliteit dan de invloed van de twee afzonderlijke variabelen zou doen vermoeden. De organisatie types hangen samenhangen met DPO Kwaliteit met een verklaarde variantie van  $r^2 = 0.134$ , het model verklaart 13,4% van de variantie in DPO Kwaliteit. Er is hier sprake van een significante directe invloed van het organisatie type (B2B/B2C) en het organisatie type (non-profit/profit) op de kwaliteit van de DPO, echter doordat er geen significant modererend effect is gevonden kan de derde hypothese niet worden aangenomen.

Het vierde model 4 van Tabel 4-12 laat de uitkomst van de volledige regressieanalyse zien en geeft daarmee weer of de organisatie variabelen (B2B/B2C, grootte en profit/non-profit) van invloed zijn op de kwaliteit van de DPO.

Variabele	Model 4			Model 5 Geslacht Man			Model 5 Geslacht Vrouw		
	B	SE	VIF	B	SE	VIF	B	SE	VIF
<b>B2B/B2C</b>	.110**	.029	1.093	.073	.043	1.245	.160**	.049	1.071
<b>Org. Grootte</b>	.014**	.005	1.108	.006	.008	1.207	.017*	.009	1.262
<b>Non-profit/profit</b>	.062*	.028	1.172	.122**	.045	1.254	.092*	.045	1.277
<b>B2B/B2C * Org. Grootte</b>	.006	.011	1.065	-.005	.015	1.198	-.001	.019	1.239
<b>B2B/B2C * non-profit/profit</b>	-.099	.061	1.098	-.077	.095	1.277	-.144	.101	1.289
<b>F</b>	5.947***			2.543*			4.922***		
<b>Adjusted R square</b>	.178			.101			0.308		

Tabel 4-12: Uitkomst regressieanalyse Model 4 en 5

Uit het model valt op te maken dat dit gedeeltelijk het geval is. Alle drie de organisatie variabelen hebben een positief direct effect op de kwaliteit van de DPO, van een positief modererend effect is echter alleen sprake bij een grote B2C organisatie, het modererend effect van een profit B2C organisatie is negatief.

Dit betekent dat de kans op een hogere kwaliteit van de DPO groter is wanneer het een grote, profit of B2C organisatie betreft, dan wanneer het een kleine, non-profit of B2B organisatie betreft. Het modererend effect van het organisatie type B2B/B2C en de organisatie grootte betekent dat de combinatie van een grote en B2C organisatie zorgt voor een versterkend effect op de kwaliteit van de DPO. Het negatief modererend effect van het organisatie type B2B/B2C en het organisatie type non-profit/profit betekent dat een non-profit en B2C organisatie samen minder positief uitwerken op de kwaliteit van de DPO dan de invloed van de twee afzonderlijke variabelen zou doen vermoeden. De organisatie omvang en organisatie types hangen samen met DPO Kwaliteit met een verklaarde variantie  $r^2 = 0.178$ , dit betekent dat het model 17,8% van de variantie in DPO Kwaliteit verklaart. Er is in beide modererende effecten geen significantie gevonden, maar de organisatie omvang en organisatie types hebben wel directe significante invloed op de kwaliteit van de DPO.

In Model 5 is hetzelfde model gebruikt als in model 4, alleen is hier de invloed van de controle variabele, het geslacht van de DPO, meegenomen. In bovenstaande Tabel 4-12 is te zien dat de resultaten verschillen ten opzichte van model 4, zo kan worden verklaard dat de controle variabele wel degelijke van invloed is in dit onderzoek en dat ook met controle variabele evenmin een significant modererend effect is gevonden.

Nu de controle variabele leidt tot een verschil in resultaten is het interessant om te kijken of er een verschil in kwaliteit van de DPO aangetoond kan worden. Met een t-test wordt gekeken of er verschil is in kwaliteit van de mannelijke of vrouwelijke DPO's, hieronder is de uitkomst te zien.

DPO geslacht	Gemiddelde	Std. Deviation
Man	.4665	.14419
Vrouw	.5949	.13570

Tabel 4-13: DPO Kwaliteit gemiddelde per geslacht

Levene's Test			t-Test		
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
DPO Kwaliteit	.136	.713	-4.767	113	0,000

Tabel 4-14: t-Test DPO Kwaliteit voor geslacht

Zoals te zien is in bovenstaande tabellen (Tabel 4-13, Tabel 4-14) is er een significant verschil gevonden in kwaliteit van de DPO op basis van het geslacht. Vrouwelijk DPO's hebben een significant ( $p=0.000$ ) hogere kwaliteit ten opzichte van de mannelijke.

Om te voorkomen dat variabelen onderling zo hoog correleren dat de invloed op de afhankelijke variabele arbitrair wordt, wordt er getest op multicollineariteit. In zulke gevallen is het noodzakelijk om variabelen samen te voegen of variabelen uit de regressieanalyse te halen. Om te bepalen of er sprake is van multicollineariteit wordt gekeken naar de 'Tolerance' en 'VIF' (Variance Inflation Factor) indicatoren. VIF is de berekenen door  $1/(1-R^2)$ , bij een waarde van boven de 10 is er in de volksmond sprake van multicollineariteit. De Tolerance wordt berekend door  $1/VIF$ . In Tabel 4-12 **Fout! Verwijzingsbron niet gevonden.** is te zien dat er geen sprake is van multicollineariteit, omdat er geen VIF-waarde groter is dan 10.

Vanwege het achterblijven van een significant modererend resultaat is de regressieanalyse van model 4 meerdere malen uitgevoerd met een subset van verschillende DPO Kwaliteit variabelen. Deze subsets zijn gekozen op basis van de significante correlaties eerder vastgesteld in dit onderzoek.

In Model 6 is gekozen voor relevante werkervaring, hoofdfunctie en GDPR-certificering als maatstaf voor de DPO Kwaliteit. In Model 7 voor relevante werkervaring, vooropleiding en certificering. In Model 8 relevante werkervaring en vooropleiding, en in Model 9 voor ervaring en vooropleiding.

Variabele	Model 6		Model 7		Model 8		Model 9	
	B	SE	B	SE	SE	SE	B	SE
B2B/B2C	.099	.051	.170***	.051	.126*	.056	.147**	.047
Org. Grootte	.014	.009	.012	.009	.014	.010	.013	.008
Non-profit/profit	.106*	.051	.198***	.051	.183***	.056	.143**	.047
B2B/B2C * Org. Grootte	-.011	.019	-.011	.019	.003	.021	.007	.017
B2B/B2C * Non-profit/profit	-.098	.109	-.217*	.108	-.185	.119	-.172	.099
F	2.294*		5.748***		3.932**		4.562***	
Adjusted R square	.054		.172		.114		.135	

Tabel 4-15: Uitkomst regressieanalyse Model 6, 7, 8 en 9

Zoals in Tabel 4-15 is af te lezen, zijn ook bij de verschillende modellen met subsets van DPO variabelen geen significante modererende effecten gevonden.





## 5 Conclusie, discussie en aanbevelingen

In hoofdstuk 4 zijn de resultaten van dit onderzoek besproken en de deelvragen beantwoord. In dit hoofdstuk wordt er een antwoord gegeven op de onderzoeksvraag: “Wat is de invloed van de grootte van een organisatie en het organisatie type op de implementatiestrategie van de GDPR?”. Daarna volgen er enkele discussiepunten over het verloop van dit onderzoek. Als laatste zullen er een aantal aanbevelingen volgen voor verder onderzoek.

### 5.1 Conclusie

Het doel van deze studie was te onderzoeken of er een mogelijk verband is tussen het organisatie type en de omvang van de organisatie en de keuze van implementatiestrategie van de GDPR. De hypothesen zijn opgesteld aan de hand van verschillende theorieën die bewezen zijn in voorgaande onderzoeken.

Allereerst is er gekeken naar wat het verschil is tussen een grondige dan wel een symbolische implementatie van wet- en regelgeving. Organisaties staan voor een keuze hoe deze implementatie uit te voeren, wil men voor grondige aanpak kiezen of eerder voor een symbolische. Er wordt daarom gesproken over een variatie in kwaliteit van implementatie, deze varieert van symbolisch, eigenlijk alleen om te laten zien dat je zogenaamd compliant bent, tot aan een grondige implementatie, waar organisaties consistent gebruik maken van de voorgeschreven regels van bijvoorbeeld ISO-normen en deze beheren via een informatiesysteem met dagelijkse controle (Aravind & Christmann, 2011). Symbolische implementaties dienen als hulpmiddel die gericht zijn op het versterken of beschermen van de reputatie van een organisatie, maar niet noodzakelijk de prestaties verbeteren (Hyatt & Berente, 2017). Grondige implementaties hebben als doel de prestaties van bedrijven te verbeteren in plaats van louter als een reactie op externe druk (Rodrigue et al., 2012).

Wanneer kiest een organisatie voor een bepaalde implementatiestrategie? Voor een grondige implementatie wordt eerder gekozen als klanten het erg belangrijk vinden en als de controle sterk is. (Christmann & Taylor, 2006). Uit onderzoek van Perez-Batres et al. (2012) is aangetoond dat in het geval van het implementeren van MVO, organisaties met veel resources eerder geneigd zijn te kiezen voor een grondige implementatie van deze wet –en regelgeving. Bestaande studies gaan er vaak vanuit dat de keuze voor het symbolisch dan wel grondig implementeren van wet –en regelgeving of wordt gestuurd door externe, of door een interne stakeholder. Als er sprake is van externe druk wordt dit eerder geassocieerd met een symbolische implementatiestrategie, in het geval van interne druk is men eerder geneigd te kiezen voor een grondige implementatie. Een grondige implementatie leidt het in het geval van de ISO 14001 implementatie voor een verbetering van de bedrijfsprestaties, in tegenstelling tot de symbolische. (Hyatt & Berente, 2017). De druk die stakeholders uitoefenen op een organisatie bepaalt mede voor welk type implementatiestrategie een organisatie kiest, dit wordt onderbouwd middels de stakeholder theorie.

Daarnaast is gekeken naar welke maatregelen een organisatie moet nemen om te voldoen aan de GDPR. De GDPR schrijft niet precies voor wat het in de praktijk inhoudt, maar er zijn 12 aspecten geïdentificeerd door Tikkinen-Piri et al. (2018). Deze gaan over verantwoording, gegevens verwerkingsactiviteiten, audits van databescherming, technische aspecten tegen databescherming, de rechten van een data subject en het aanstellen van een Data Protection Officer (DPO). De volgende activiteiten kunnen door organisaties opgepakt worden om compliant te worden met de GDPR (Ministerie van Justitie en Veiligheid, 2018):

1. Implementeer een privacy organisatie (verantwoordelijkheden en rollen)

2. Stel een privacy beleid op
3. Identificeer en registreer verwerkingen in een verwerkingsregister
4. Voer assessments uit
5. Sluit verwerkersovereenkomsten af met leveranciers
6. Plaats een Privacy Statement op de website
7. Realiseer voorzieningen voor de rechten van data subjects
8. Neem maatregelen voor een adequate beveiliging

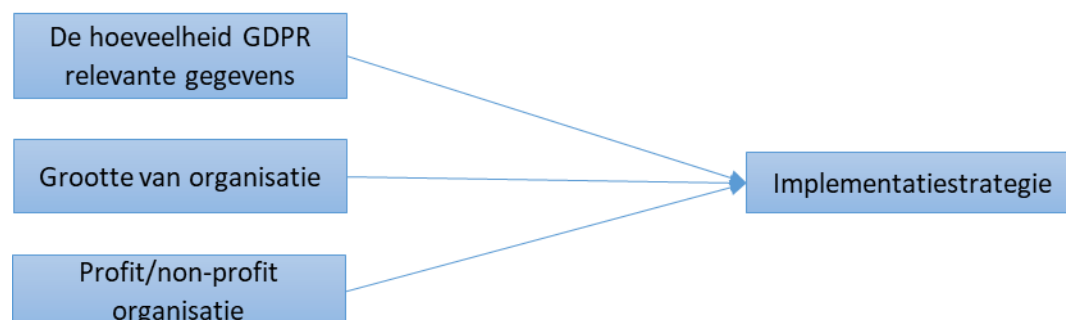
Sinds een aantal jaar zijn Europese organisaties verplicht zich te houden aan de nieuwe privacy wet – en regelgeving, de GDPR, onderdeel hiervan is dat er een DPO wordt aangesteld. Om uiteindelijk te onderzoeken welke factoren kunnen verklaren of een organisatie in het kader van de GDPR heeft gekozen voor een grondige of een symbolische implementatie is gekozen te focussen op de kwaliteit van de DPO. Er is data verzameld van Europese organisaties met bijbehorende DPO en aan de hand van kwantitatieve statistische analyse zijn verschillende resultaten gevonden.

Nu wordt antwoord gegeven op de centrale onderzoeksvraag. *“Wat is de invloed van de grootte van een organisatie en het organisatie type op de implementatiestrategie van de GDPR?”*

Deze studie laat zien dat de omvang van de organisatie en het organisatie type van invloed zijn op de kwaliteit van de DPO van de organisatie en daarmee invloed hebben op de mate van gekozen implementatiestrategie van de GDPR.

Verondersteld is dat B2C organisaties eerder geneigd zijn te kiezen voor een grondige implementatie strategie dan B2B organisaties, dit is bevestigd middels statistische analyse. Dit onderzoek veronderstelde echter ook dat er sprake zou zijn van een modererend effect van het organisatie type B2C/B2B samen met de organisatie omvang en het organisatie type non-profit/profit. Dat wil zeggen dat de invloed van de hoeveelheid GDPR gerelateerde gegevens op de wijze van implementatie van de GDPR sterker is voor grotere en profit organisaties in vergelijking met kleinere en non-profit organisaties. Hoewel deze organisatorische variabelen van directe significante invloed zijn is er middels statistische analyse geen significant modererend effect gevonden. Wel is aangetoond dat naast B2C, ook grote en profit organisaties eerder geneigd zijn te kiezen voor een grondige implementatie van de GDPR, maar niet kon worden bevestigd dat deze organisatorische variabelen samen zorgen voor een sterkere neiging te kiezen voor een grondige implementatie van de GDPR.

De kwaliteit van de DPO is samengesteld op basis van een aantal variabelen, ook door het nemen van subsets van deze variabelen is geen significant modererend effect gevonden. De invloed van de controle variabele, het geslacht van de DPO is ook onderzocht en deze heeft interessant genoeg geleidt tot een verschil tussen het geslacht van de DPO's. Vrouwelijke DPO's hebben een significant hogere kwaliteit ten opzichte van de mannelijke.



*Figuur 5-1: Definitief model*

Dit onderzoek gaat er van uit dat de grondigheid van GDPR-implementatie te meten is aan de kwaliteit van de DPO, en dat de hoeveelheid GDPR relevante gegevens is meten aan het organisatie type (B2B/B2C). Daarom kan worden gesteld, zoals visueel weergegeven in Figuur 5-1, dat een organisatie met veel GDPR relevante gegevens, een grote organisatie en/of een profit organisatie, eerder geneigd is te kiezen voor een grondige implementatie van de GDPR. Maar dat de grootte, het organisatie type en de hoeveelheid GDPR relevante gegevens samen dit niet nog sterker maken.

## 5.2 Discussie

In dit onderzoek is beschreven wat de invloed van organisatorische factoren is op de implementatiestrategie van de GDPR aan de hand van de kwaliteit van de DPO. Het vergaren van de data van verschillende organisaties met bijbehorende DPO (N=115). In deze paragraaf worden de beperkingen van dit onderzoek op methodologisch gebied besproken. Wanneer wordt gekeken naar de betrouwbaarheid van dit onderzoek, wordt er gekeken of dit onderzoek bij herhaling dezelfde resultaten zou opleveren (Saunders et al., 2015). Binnen dit onderzoek is alles stap voor stap beschreven en zal er bij herhaling sprake zijn van dezelfde resultaten. Behalve de betrouwbaarheid stelt Saunders et al. (2015) verder dat de validiteit van een onderzoek zeer belangrijk is.

Om de validiteit te bevorderen was beoogd om voor een goede verdeling van organisatie types te verzamelen. Ondanks dat er meer organisaties inclusief bijbehorende DPO zijn gevonden, is er niet volledig voldaan aan de verdeling van fiftyfifty non-profit/profit, fiftyfifty grote/minder grote en fiftyfifty B2B/B2C organisaties. Dit heeft mogelijk impact op de validiteit van het onderzoek, daar er niet voldoende non-profit en B2B organisaties met bijhorende DPO waren te vinden met de zoek strategie.

Betrouwbaarheid beschrijft of de uitgevoerde meting wel het gekozen concept meet (Saunders et al., 2015). Dit onderzoek toont aan dat er een positief verband is gevonden tussen het organisatie type en de omvang van de organisatie en de implementatiestrategie van de GDPR, gemeten aan de hand van de kwaliteit van de DPO, er is echter geen significant modererend effect geconstateerd. De data is zeer zorgvuldig verzameld door verschillende variabelen te meten, echter hebben deze alle dezelfde "waarde" meegekregen, met andere woorden: alle variabelen wegen even zwaar op de score van DPO Kwaliteit, is dit eigenlijk wel correct? Klopt het wel dat het aantal jaar ervaring als DPO even zwaar weegt op de totaalscore als bijvoorbeeld de gevolgde studie of dat er een GDPR-certificaat is behaald? Daarnaast is het discutabel of alle variabelen een meerwaarde in kwaliteit van de DPO biedt. Er zijn ook met een subset van DPO Kwaliteit variabelen analyses gedaan, ook hier is geen significant modererend effect gevonden, de weging van de variabelen zal derhalve van minimale invloed zijn geweest op het resultaat van dit onderzoek.

Hoewel kwantitatief onderzoek zorgt voor een relatief eenvoudige manier van data verzamelen is het nadeel dat de resultaten geen diepgaand perspectief bieden. Daarnaast moet er worden opgemerkt dat de implementatiestrategie alleen is gemeten aan de hand van de kwaliteit van de DPO, er zijn natuurlijk meer factoren waaraan afgeleid kan worden of een organisatie voor een bepaalde implementatiestrategie heeft gekozen. Het is moeilijk om aan te geven of de variabele de kwaliteit van de DPO een volledig beeld weergeeft van de gehele situatie rondom de implementatiestrategie van de GDPR bij een organisatie.

## 5.3 Aanbevelingen

Door de grenzen van kwantitatief onderzoek zou het nuttig kunnen zijn om in een vervolgonderzoek meer de kwalitatieve kant van de implementatiestrategie van de GDPR te onderzoeken. Er zou bijvoorbeeld voor een mixed methode aanpak (Saunders et al., 2015) gekozen kunnen worden

waarbij dit onderzoek wordt uitgebreid met kwalitatief onderzoek door bijvoorbeeld interviews af te nemen met de DPO. In vervolgonderzoek zou ook meer aandacht besteed kunnen worden of bovenstaande bevindingen terugkomen binnen andere Europese organisaties. Privacy is natuurlijk niets nieuws, maar de GDPR relatief gezien wel, vervolgonderzoek zou ook kunnen bestaan uit ditzelfde onderzoek nogmaals uitvoeren over een jaar en kijken of de kwaliteit van de DPO is toegenomen en of er wellicht dan wel een modererend effect gevonden kan worden.

Daarnaast kunnen deze resultaten relevant zijn voor controlerende instanties van de GDPR, deze kunnen gefocust onderzoek doen bij kleinere non-profit B2B organisaties, hier is immers statistisch gezien de kwaliteit van de DPO minder hoog en daardoor een aanname dat de GDPR minder grondig is geïmplementeerd. Het is interessant om te kijken of dit in de praktijk ook zo is en of er meer boetes worden uitgedeeld bij dit type organisaties. Wellicht zou het voor wetgevende instanties relevant zijn om dit type organisaties te ondersteunen in termen van subsidie of externe hulp bij het implementeren van de GDPR.

Verder zou kunnen worden onderzocht waarom een organisatie kiest voor een bepaalde implementatiestrategie, heeft dit bijvoorbeeld te maken met het kostenaspect of wordt wet en - regelgeving soms als last ervaren, of zijn er andere zaken die spelen? Daarnaast is het interessant om bij organisaties de implementatiestrategie van de GDPR in detail te onderzoeken. Hoewel elke Europese organisatie zou moeten voldoen aan de GDPR, zal het helaas lastig binnenkomen zijn bij organisaties door de gevoeligheid van dit onderwerp.

## Referenties

1. Aravind, D., & Christmann, P. (2011). Decoupling of Standard Implementation from Certification: Does Quality of ISO 14001 Implementation Affect Facilities' Environmental Performance? *Business Ethics Quarterly*, 21(1), 73–102.
2. Campbell, J., Goldfarb, A., & Tucker, C. (2015). Privacy Regulation and Market Structure. *Journal of Economics & Management Strategy*, 24(1), 47–73.
3. Chowdhury, M., Prajogo, D., & Jayaram, J. (2018). Comparing symbolic and substantive implementation of international standards – the case of ISO 14001 certification. *Australasian Journal of Environmental Management*, 25(3), 339–361.
4. Christmann, P., & Taylor, G. (2006). Firm self-regulation through international certifiable standards: determinants of symbolic versus substantive implementation. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 863–878.
5. European Parliament and the Council of the European Union. (2016). "Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the Protection of Natural Persons with Regard to the Processing of Personal Data and on the Free Movement of Such Data, and Repealing Directive 95/46/EC (General Data Protection Regulation)." *Official Journal of the European Union* L 119 59: 1–88.
6. Ferrón-Vílchez, V. (2016). Does symbolism benefit environmental and business performance in the adoption of ISO 14001? *Journal of Environmental Management*, 183, 882–894.
7. Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
8. Hyatt, D. G., & Berente, N. (2017). Substantive or Symbolic Environmental Strategies? Effects of External and Internal Normative Stakeholder Pressures. *Business Strategy and the Environment*, 26(8), 1212–1234.
9. Iatridis, K., & Kesidou, E. (2016). What Drives Substantive Versus Symbolic Implementation of ISO 14001 in a Time of Economic Crisis? Insights from Greek Manufacturing Companies. *Journal of Business Ethics*, 148(4), 859–877.
10. Miltgen, C. L., & Smith, H. J. (2015). Exploring information privacy regulation, risks, trust, and behavior. *Information & Management*, 52(6), 741–759.
11. Perez-Batres, L. A., Doh, J. P., Miller, V. V., & Pisani, M. J. (2012). Stakeholder Pressures as Determinants of CSR Strategic Choice: Why do Firms Choose Symbolic Versus Substantive Self-Regulatory Codes of Conduct? *Journal of Business Ethics*, 110(2), 157–172.
12. Rodrigue, M., Magnan, M., & Cho, C. H. (2012). Is Environmental Governance Substantive or Symbolic? An Empirical Investigation. *Journal of Business Ethics*, 114(1), 107–129.

13. Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2015). *Research methods for business students*. Harlow: Pearson Education Limited.
14. Schermer, B.W., Hagenauw D., & Falot N. (2018). *Handleiding Algemene verordening Gegevensbescherming en Uitvoeringswet Algemene verordening gegevensbescherming*. Ministerie van Justitie en Veiligheid.
15. Tikkinen-Piri, C., Rohunen, A., & Markkula, J. (2018). EU General Data Protection Regulation: Changes and implications for personal data collecting companies. *Computer Law & Security Review*, 34(1), 134–153.